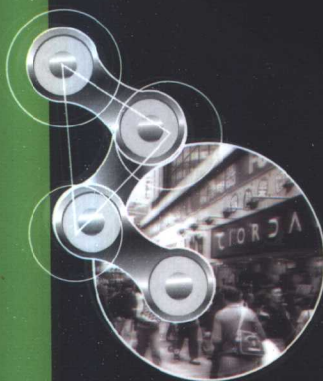


12



兰新企管智库第二辑

实操套路·实例释疑·实战应用



连锁经营管理

CHAIN MANAGEMENT
AND ADMINISTRATION

黄金平 著

广东经济出版社

12



兰新企管智力库第二辑

实操套路·实例释疑·实战应用



连锁经营管理

CHAIN MANAGEMENT
AND ADMINISTRATION

黄金平 著

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

连锁经营管理/黄金平著. —广州: 广东经济出版社,
2003.4

(兰新企管智力库第二辑)

ISBN 7-80677-418-1

I. 连… II. 黄… III. 连锁商店-商业经营
IV. F275-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 024045 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	湛江日报社印刷厂 (湛江康宁路 17 号)
开本	889 毫米×1194 毫米 1/32
印张	10.75 2 插页
字数	199 000 字
版次	2003 年 4 月第 1 版
印次	2003 年 4 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 7-80677-418-1 / F·836
定价	22.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: [020] 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路邮局 29 号信箱 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心)

本社网址: www.sun-book.com

·版权所有 翻印必究·

方法·工具·实用·实效

——一个向导，一个超越

(总序)

2002年4月，我们组织一批企业界、企管学术界专业人士编写了《兰新企管智力库》丛书第一辑，由广东经济出版社出版。第一辑的内容包含了供应链运作、物流管理问题、服务营销、关系营销、品牌营销、小企业经营、新产品开发定位包装和销售、客户服务管理、营销绩效评估等主题内容。第一辑受到了读者的广泛欢迎，一些企业还将其中的有关内容作为培训教材；相关编著者被企业或培训机构邀请去授课或做顾问。同时，我们还收到许多读者的反馈意见，读者认可这套书的写作宗旨、编排形式和基本内容，同时对我们进一步强化操作性和可读性，以及对有关章节合理取舍等提出了很好建议。读者的认可和建议是对我们的最大支持和帮助。

第一辑获得了成功，这一辑得到了更多企业家、专家的指点和读者的支持，我们更有信心。第二辑我们选取了促销、企业业务运作管理、公司治理与控制、企业

营运管理、企业采购和储运管理、企业生产质量管理、企业成本控制、企业人力资源管理、企业信息化管理、企业纳税、物流管理作业、零售管理、连锁经营管理、定位策略、客户知识管理、销售渠道与营销网络等主题。我们继续本着传承并创新理念、传播知识、传授技艺的宗旨，为工作繁忙的企业读者编写图书。根据企业读者时间宝贵的特点，在编写这套书时，我们力图吸收国内外最新研究成果与实践经验，遵循简捷性、实用性、操作性的原则，突现本套书的特色：

第一，以简捷的方案提纲挈领地介绍专业知识，奉献给读者浓缩的理论精华；

第二，不求面面俱到，不是满汉全席，而是知识快餐，侧重热点和要点问题；

第三，重点介绍具体的、实用的管理策略和操作技巧；

第四，采用图表、操作程序、要点介绍、案例分析等编排技巧，直接供读者查用；

第五，强调可读性，以活泼的编写模式和简洁的文字表述，让读者能轻松愉快地阅读。

编辑这套丛书，需要有创意，有特色，具有实用性和可操作性，这是一个挑战，我们希望在挑战中获得极大成功。本系列书服务对象主要是企业读者，也可供其他有兴趣的人员参考。读者可根据自己的兴趣，选择有关书籍。我们愿与读者相互交流经验，不断深入探讨社

会经济发展中出现的新问题。由于能力和知识的限制，书中所出现的问题，敬请专家以及各位读者提出宝贵意见，以便我不断改进。我们希望这套书能被接受，成为您经营的一个向导，管理的一个工具，并助您的事业成功地跨越。

兰新企管智力库编委会

jnumarketing@263.net

2003年4月于暨南大学管理学院

序 言

中国从 20 世纪 90 年代初开始引入连锁经营，经过近 10 年的试点和探索，已基本达成了预期的发展目标。截止 1999 年底，国内有连锁企业 1500 家，各种形式的门店 2.6 万个，销售额达到 1500 亿元。从上海、广东、北京等地连锁经营的发展情况看，连锁经营适合中国现阶段国情和生产力发展水平，显示出强大的生命力和竞争力，具有很大的发展潜力。但也应该认识到，与发达国家相比，国内的连锁经营起步晚、起点低、基础差。除上海联华、华联等少数连锁企业已具有一定的规模优势外，多数连锁企业规模偏小，难以取得规模效益，使得连锁企业的优势得不到有效的发挥。因此，如何稳步地扩大连锁企业的规模，逐步实现规模经营和规模效益，就成为国内连锁业今后在激烈的市场竞争中能否生存发展，并取得竞争优势的关键。

从理论上讲，连锁企业的规模化经营之所以能带来相应的规模效益是因为：第一，通过批量进货，规模采购降低商品进货成本，进而降低商品销售价格来吸引顾

客，扩大市场份额；第二，利用核心企业的无形资产价值、管理水平和社会影响力，实现资源共享，降低单位商品销售的其他投入成本(单位产品广告费、新技术专利、设备的研制购买费、信息资源开发费、经营管理费用支出等)；第三，通过 CI 的整体策划和有效实施，使单位营业面积和营业时间吸引更多的顾客；第四，实现连锁企业内部的分工与专业化经营，发挥职业经理管理才能的放大效益。这些措施有利于企业形成遍布各地的售后服务体系，方便各地区的顾客，形成一家购买多家服务的经营格局和服务竞争优势。

从中国连锁经营发展的实践来看，一个经营好的连锁企业，其店铺发展数和销售额增长数几乎每年都以倍数在增加。这充分显示了连锁经营的规模效益，也充分体现了中国市场巨大容量的魅力。再经过 2~3 年的发展，这些连锁企业将具备进军国际市场的实力和竞争力。首先进军国际市场的连锁企业将是一些具有中国特色、特有资源和经营技术的连锁店，如中式餐饮店、国药店等。超市连锁店也将有可能进入国际市场。

为了中国的连锁经营的发展，我写了这一本书。这本书对连锁经营有全面的论述，从系统的角度和实用的角度来介绍了连锁经营。

本书力图呈现如下特色：以简洁的文字提示促销的基本理论知识；重点介绍策略和技巧，突出实际操作能力；结构清晰，文字简明，篇幅紧凑；并给予翔实的案

例分析，体现了本书的实用性。

写作本书的目的是提供给工作繁忙的企业读者阅读，也可供市场营销和工商管理专业的学生学习参考。希望这本书对大家有所帮助。

作 者

2003 年 1 月

目 录

序言	(1)
1 连锁经营的运营方式	(1)
1.1 连锁经营的产生和现状	(2)
1.2 连锁经营的运营模式和特点	(4)
□ 连锁经营“六统一”	(4)
□ 连锁经营企业总部与店铺的关系	(7)
□ 连锁经营与传统商业对比	(9)
1.3 连锁经营的类型	(10)
1.4 特许连锁经营	(13)
□ 特许连锁经营的运营方式	(13)
□ 特许连锁经营的优势分析	(18)
□ 特许连锁经营的局限	(33)
1.5 本章精要	(39)
2 连锁经营原则的应用	(40)
2.1 因应实际,合理定位	(41)
□ 什么是合理定位	(41)
□ 合理定位的方法	(43)
□ 影响合理定位的因素	(49)

2.2	适应顾客 安全便利	(52)
2.3	规范化、标准化作业	(54)
□	视觉识别系统的规范化和标准化	(55)
□	建立商品及服务标准的规范	(59)
□	业务运作的规范	(61)
□	标准化商品布置和陈列	(71)
□	编写标准化的管理文书	(72)
2.4	规模经营 效益优先	(73)
2.5	本章精要	(74)
3	连锁经营企业的选择与管理	(76)
3.1	如何选择合适的连锁总部	(77)
□	选择经营行业的类型	(78)
□	分析加盟总部的发展和经营现状	(81)
□	分析其他加盟店的经营情况	(87)
□	加盟总部可提供的支援	(90)
□	加盟总部收取的费用及营业额、利润预计	(92)
□	研判合作条件及合约内容	(95)
3.2	如何挑选合适的加盟者	(98)
3.3	申请加盟程序	(101)
3.4	加盟总部实施特许经营的条件	(104)
3.5	制定特许经营开发计划	(112)
□	设置总部组织结构	(113)
□	建立自己的样板店	(115)
□	准备特许经营所需的文件	(117)

□ 确定开店战略	(121)
□ 宣传推广, 征募加盟	(123)
3.6 如何确定加盟费用	(125)
3.7 总部对加盟店的管理与沟通	(131)
□ 总部对加盟店的管理	(131)
□ 总部与加盟店的双向沟通	(140)
3.8 加盟者成功五要素	(144)
3.9 如何选择最佳店址	(154)
□ 选择符合加盟店性质的设店区域	(154)
□ 分析潜在顾客数量和客流规律	(156)
□ 分析交通地理条件	(157)
□ 分析竞争程度	(158)
□ 分析其他因素	(160)
3.10 如何筹划开业资金	(161)
□ 资金项目规划	(161)
□ 筹集资金的方法	(165)
3.11 开业后的日常管理	(168)
3.12 如何避免失败陷阱	(176)
□ 导致加盟店失败的因素	(176)
□ 总部失败的方法	(182)
3.13 本章精要	(187)
4 加盟合同问题	(189)
4.1 加盟合约内容	(190)
4.2 特许合约的基本格式	(195)

4.3	合约签订、履行的法律问题	(198)
4.4	加盟合约样本范例	(204)
4.5	本章精要	(227)
5	竞争策略选择与亏损店铺管理	(228)
5.1	SPM 分析法与店铺类型	(229)
5.2	导致店铺亏损的因素	(233)
5.3	亏损店铺对策	(234)
5.4	管理亏损店铺的方法	(240)
5.5	本章精要	(242)
6	连锁店的经营战略	(243)
6.1	连锁店的目标市场战略	(244)
	□ 市场调研	(245)
	□ 市场细分, 确定目标市场	(250)
	□ 市场定位	(252)
6.2	连锁店的经营目标战略	(255)
6.3	连锁店的经营发展战略	(262)
6.4	本章精要	(272)
7	连锁经营案例分析	(273)
7.1	成功案例分析	(274)
	□ 连邦软件的特许经营战略	(274)
	□ 开心汤姆在中国的连锁经营	(280)
	□ 日本“7-11”便利店	(298)
7.2	连锁经营失败案例分析	(304)
	□ 东江菜馆的兴衰	(304)

□ 珠宝店：欲速则不达	(306)
□ 眼镜公司的骗局	(308)
□ 美式快餐的散伙	(310)
附录一：国际特许经营协会道德规范	(312)
附录二：商业特许经营管理办法(试行)	(315)
附录三：国内贸易部连锁店经营管理规范意见	(320)
附录四：特许经营企业备案管理办法(试行)	(323)
主要参考书目	(327)
后记	(328)

1

连锁经营的运营方式



作为经营者，你了解以下内容吗？

- ☐ 连锁经营是如何产生和发展的？
- ☐ 什么是连锁经营？
- ☐ 连锁经营有哪些特点呢？
- ☐ 连锁经营有哪些类型？
- ☐ 什么是特许连锁经营？

1.1 连锁经营的产生和现状

现代意义的连锁经营被认为产生于 1859 年的美国。当时，创立了第一家连锁店“大西洋与太平洋茶叶公司”。此后不久，在工业发达国家，连锁经营取得了普遍成功，自 20 世纪 60 年代以来一些先进的工业国家和地区也先后引进了连锁经营，从而使商品流通领域产生了一场革命，推动了流通产业的发展和现代化，促进了经济的发展。

进入 20 世纪 80 年代以后，连锁业不仅在量上发展很快，而且从零售、餐饮等行业渗透到各种服务业，并且经营趋向国际化。

以美国为例，零售业连锁经营共有六种主要连锁方式，见下表：

表 1-1 零售业连锁经营方式分类表

- | |
|--|
| <p>● 超级市场连锁。超级市场是美国零售商业的一种主要经营形式，她以经营品种齐全、价格低廉、自动服务为特色，主要经营杂货和食品两大类商品，如肉类、蔬菜、水果、奶制品、糖酒类，每个店面面积平均为 3500~4000 平方米。</p> |
|--|

- 折扣商店连锁。折扣商店主要经营日常生活中的非食品类商品，如日用百货、文化用品、玩具、家具、运动器材、五金交电、妇女儿童用品等，也经营少量食品，包括快餐、糖果和饮料等。折扣商店销售的都是大众化商品，价格低廉，适合工薪阶层。美国折扣商店的面积平均为 9000 平方米，比超级市场大一两倍。
- 货仓式商店连锁。货仓式商店又称作平价俱乐部（在我国称作仓储式商店），是美国近 10 年中发展起来的后起之秀，它既经营食品类商品，也经营非食品类商品，其特色是会员制。货仓式商店设施简单，以库为店，内部不装修，少品种大批量销售，开架售货，商品价格低。
- 超级购物中心连锁。超级购物中心的特点是规模大、品种全，经营的商品包括了超级市场的食品类、折扣店的非食品类，营业面积四倍于超市，每个店平均面积为 15000 ~ 17000 平方米，商品品种有 14 万种左右。超级购物中心是美国 20 世纪 80 年代后期在零售业中出现的最新连锁类型，虽然只有 10 多年历史，但发展却非常的迅速。
- 百货商店连锁。百货连锁店在美国亦十分盛行，连锁经营使百货公司之间的竞争十分激烈。
- 便利店商店连锁。便利商店是以经营食品、副食